農業經營行銷企業化的理念和作法

陳淑恩

國立屏東技術學院農企業管理技術系副教授

摘　要

本文的目的在探討農業經營行銷於面對大環境挑戰下，走向企業化經營應有的理念和做法。長期受到營運績效質疑的農業經營行銷工作，在面對消費改變、市場競爭、和更多社會責任要求之衝擊，主動被動地迎接經營企業化的挑戰。產品商業化、生產合理化、組織制度化、管理資訊化、與風險管理、危機管理、和例外管理的能力，是農業經營行銷企業化的重要的指標。行銷理念自早期生產導向發展到目前的策略性行銷導向，與行銷組合和行銷管理的理念，對農業經營行銷的企業化，皆有深遠的啓發。今日農業經營企業化之作法，應強調行銷管理工作，建立制度化的行銷組織和行銷導向的行銷理念。

農業經營行銷面臨之挑戰

台灣地區的農業經營行銷，正面臨整個大環境劇烈變動的衝擊，主動被動地迎接經營企業化的挑戰。過去政府的農業政策，多著重在農業生產、農民生計、農村生活的政策上，一直沒有具體的農業行銷政策，缺乏具有強制公權力的農業行銷法規。一般的農產行銷只談到批發交易，附加價值僅止於分級、包裝、和初級加工；農產行銷經營者不重視零售階段，農政單位也不鼓勵高度加工的食品。加上農產品在行銷通路上的複雜性，相關主管單位不統一，以致常有產銷失調的現象，也引起各方爭議：到底是我們的生產出了問題？還是行銷出了問題？因此，農業行銷必需如何來化解大家對其營運績效的疑慮？

近年來，隨著國民所得提高，消費者的消費習慣改變，消費意識逐漸抬頭，農業行銷不得不調整其經營方式。因爲職業婦女增加，小家庭和單身族愈來愈多，外食的比例增高，消費者對農產品的需要和購買習慣轉向多元化，更講求個人偏好和奇特品味。同時，過去消費者所認識的農業多是在吃的農產品，因爲所得水準和生活品質提升，逐漸對美化的花卉產生興趣，拿蔬果來擺飾，日漸對休閒式的農業需求增加。因爲醫藥發達，人的壽命延長，消費人口結構改變，各目標市場的規模和需求也在改變。消費意識提升，消費者要求的不只是新

鮮、安全、衛生、方便、多樣化的農產品，更要求企業有接受消費者申訴賠償的管道。當消費者要求的服務更多，對進口農產品接受程度提高之時，我國農業行銷如何增加職能，如何提供更多元化的服務，以開創農業行銷的新局面？

由於消費的改變，市場的競爭加大，現代科技突飛猛進，因此促成流通產業極大變化，也促使農產行銷面臨更多的機會和威脅。市場競爭的壓力下，與消費者息息相關的流通產業，結合商流、物流、金流、和資訊流的革新，興起現代化的超級市場，並且朝大型化、連鎖化、和生鮮物流中心垂直整合化，蓬勃發展。依據過去十年來各主要批發市場交易額之消長，顯現超市、處理配送中心、食品冷凍廠等現代化之行銷體系，已對傳統的行銷體系造成很大的威脅。在傳統的批發市場和農民團體亦紛紛開設超市和生鮮處理配送中心，投入流通革新的行列之際，農業行銷通路變得更多元化，而農業經營行銷也變得更企業化。農產行銷業者在面對現代化流通業的衝擊，有了更多的競爭，更多被替代的威脅，但經營上也有更多的選擇。然而，保持傳統和選擇新方向的作法，應該如何拿捏呢？

因應國際化的腳步加速，農業政策自保護政策邁向開放政策，兩岸交流自間接貿易走向對岸投資，台灣的農業面臨國際化自由化帶來的壓力，農業行銷企業化的經營調適，即更顯得迫切。近年來，外國的奇異果、葡萄、榴槤、鬱金香等農產品，以其新奇獨特的風味和分級保鮮優良的品質，挾以大量的產品形象包裝、媒體廣告和通路促銷，逐漸爲消費者所接受，對台灣的農業已造成很大的威脅。與外國農產品競爭，我國產品品質再好，但如果行銷效率低落，行銷服務品質不良，則國產產品也是會很容易被消費者唾棄，爲市場所淘汰。目前台灣農業行銷上需要改進的地方仍很多，在面對逐漸開放的市場，應如何加強農產品的貨源和品質的穩定？如何拓展行銷通路？如何建立國產品牌？如何使產地和消費市場的資訊暢通無阻？如何配合政府因應自由化的農業政策，爲台灣農業經營行銷搶佔先機？如何因應國外進口農產品的競爭，規劃最佳的國產品行銷策略？

隨著社會經濟發展，環保問題、勞工問題、公平交易問題、消費者主義問題、社會福利問題等逐漸被重視，相關的法令規章日益增多，社會要求各產業所需要承擔的社會責任也日益增加，農業經營行銷必需做好這種趨勢的因應工作。小玉西瓜地密事件和葡萄四氯丹事件等一再重演，也一再打擊台灣的農業。農業行銷應如何在產銷流程中，對農藥殘留嚴格把關，使其不再發生？而在這一再發生的突發事件中，應該有怎樣的處理流程，使其對產業和社會的傷害，化到最小？在講求環境保護的今日，防治污染等相關的法規一一公佈施行，農業經營行銷除了做好垃圾處理和安全衛生工作外，是否也應採取綠色行銷(green marketing)，以獲得更多消費者的肯定，讓農業行銷得以永續經營？

這許許多多的問題和衝擊，是農業經營行銷上的挑戰，有賴業者抱著企業家經營事業的精神，一一去突破。

行銷企業化的意義

(一)行銷理念

依據美國行銷學會對行銷的定義，行銷是以創造交換來滿足消費者，同時滿足企業目標之活動過程；而這活動包括對企業的產品或服務予以企畫與執行產品、訂價、通路、和促銷等過程。企業在市場上爲了提供顧客的滿足需要，必需使用各種可以影響消費者滿足的方法，以組合行銷的活動，策略發展。這種整合的行銷活動組合，是爲行銷組合(marketing mix)，包括企業提供各類產品，爲產品出售訂定價格，利用各種銷售通路，和舉辦各式的促銷活動等。這些行銷組合在農業經營上之應用，將在後面另做說明。

行銷的定義和理念，是隨著時代演進，配合時效調整而來的。在二十世紀之前，因爲市場上滿足基本需求的產品缺乏，廠商是基本的供應者，市場上缺乏競爭者，廠商只要運用最大的生產效率，增加生產，即能成功地讓消費者接受而且購買其產品。此是爲供給創造需求之生產導向(production orientation)盛行的時代。隨著二十世紀初之工業革命，廠商擴大生產，供給增加，生產出來的產品不一定能夠成功出售。廠商認爲消費者會選擇品質、功能和特色都最好的產品，因此企業普遍致力於產品的改良，是爲產品導向(product orientation)盛行的時代。我國的農業經營有很長的時間都停留在生產導向和產品導向的觀念，但隨著時代調整，顯現已經不太合於市場趨勢，值得農業經營者注意，避免流於產品導向引發的行銷近視症(marketing myopia)。所謂的行銷近視症，是指經營者一廂情願地以爲最佳品質的產品，必然會引起消費者上門搶購，而忽略了消費者已經有了其他競爭產品的購買選擇。例如我們就不能指望消費者一定會接受稻農、試驗所、和糧食局所公認的良質米。因爲消費者已經有了太多的替代選擇；沒有其他的行銷組合策略，要讓良質米成功地開拓市場，恐怕不容易。

到了1930至1950年代，因爲大量生產，使得供給過剩，需求緩和，於是廠商強調如何以最有效的銷售方法，極力將現存的產品推銷出去，是爲銷售導向(selling orientation)盛行時代。此時，有更能滿足消費者需要產品的企業，就能順利地將產品銷售一空，成爲成功的企業；反之，企業就落得賠錢關門。一個以銷售導向的企業，其經營危機常發生在產品生命週期的終結；換句話說，當新替代產品興起，當消費者偏好或習慣改變，都很容易造成企業的危機。這種銷售導向的企業，在農業經營中，相當普遍，很值得深思。

在1950年代，市場競爭激烈，產品間的差異縮小，消費者的教育水準提升，對產品知識提高，重視個人品味，銷售導向的企業已經很難再成功地將產品銷售出去。成功的企業，變成必需先去瞭解市場的消費者需要怎樣的產品，然後再回到廠房開發、設計、生產，以主導市場的優勢地位。這種爲了達成企業目標，探究目標市場的需求和慾望，使得企業產品比競爭者更能有效率地滿足消費者的需求，是爲行銷導向(marketing

orientation)。行銷導向是更重視買方的需求；依據買方的需求創造產品，使消費者獲得最大的滿足。也就是先看市場在那裡再去生產，而不是生產了再找市場。

受到1970年代石油危機的衝擊，日本的省油車戰勝歐美的豪華轎車，企業發現產品雖然可以滿足消費者需求，但若不能夠有效地利用社會資源，仍然無法在市場上競爭生存。當消費大眾對環境惡化、資源短缺、人口問題等的意識抬頭，兼顧社會福祉的行銷理念於焉產生。此時，一個企業除了考慮滿足消費者需求，必需兼顧資源利用和社會責任於行銷活動中，是爲社會資源導向的時代來臨。這種理念的應用使得強調無農藥、無污染、裸體包裝的行銷，得以獲得消費者的肯定，享有某種程度的市場空間。

當1990自由貿易年代來臨，企業在面臨本國產品的競爭外，還要面對外國產品競爭的加入；市場上幾乎每樣產品都能滿足消費者的需要，而且各個競爭者都同樣能夠有效利用社會資源。此時企業若缺乏比對手強而有力的競爭能力，則很快就會敗陣而遭淘汰。於是，企業在滿足消費者需求，有效利用社會資源外，更要在競爭者所處的態勢中去發掘弱點，並針對競爭者的弱點採取行銷攻勢，以擊敗競爭者，並維持優勢，是爲競爭導向(competitor orientation)的行銷理念，於焉產生。在此階段，企業必需同時兼顧消費者的動態和競爭者的發展。以我目前兩岸經貿的發展爲例，我農業經營除了研究國內市場供需，也不得不注意對岸農業「潛在」競爭者的發展。

近年來，因爲社會變遷快速，科技發展日新月異，替代產品的出現縮短了產品的生命週期，市場競爭瞬息萬變，今日的優勢產品很快可能變成明日的劣勢產品。所以，企業必需不斷地瞭解大環境的改變，掌握時代趨勢的發展方向，不斷地汰舊換新，研發新的產品，規畫新的策略，以因應新的競爭環境，立處於永遠的競爭優勢。這種掌握未來脈動、力求永續經營之行銷理念，是爲策略性行銷導向(strategic marketing orientation)。所謂新的產品，並不一定是全新的產品，而可能只是對產品重新包裝、重新定位。例如恭賀用的大蘿蔔，賦以新花意的萱草，即是新的產品。農業經營不能安於現有的市場態勢，生產黑珍珠就只看到黑珍珠，而不去考慮未來的市場發展；應該主動地及早做好因應環境變化快速的行銷準備。

(二)企業化的涵意

經營企業化是指企業產品商品化、生產合理化、組織制度化、管理資訊化，同時具備風險承擔、危機管理、和例外管理的能力。事實上，任何個別的生產單位就是一個企業，就應該以企業的精神來經營，只是農業生產在過去一直與農村生活結合在一起，難以擺脫農業社會的情結，又比較少機會能接觸到企業經營的觀念。

所謂產品商品化，是基於消費者需要，以爭取消費者滿意爲依據，經由分級、包裝、加工、陳列等活動，使農產品成爲更有魅力的商品，讓消費者很容易地看到、注意到，同

時產生需要的意識，對產品有選取、購買的意願，並因此採取購買行爲。贏得消費者滿意，是爭取市場優勢之基本條件，是長久擁有顧客的不二法門；而農產品的設計、品質的定義，都應該建立在消費者滿意的基礎上，對企業經營才有意義。能讓消費者滿意的商品，是能解決消費者需求的商品，是能讓消費者感覺愉快的商品。例如消費者購買日常的果菜魚肉，所需要的不是產品本身，而是產品所提供的健康、安全、方便、和色香味上的愉悅感覺。企業化的經營者即是基於消費者的需要，在產品的設計和通路的規畫上，有完整的行銷組合，讓消費者很容易地注意到，並意識到這就是我要的，使其農產品發揮最大的魅力。在這種產品商品化的經營理念之下，所謂的品質不是建立在專家或生產者的認定上，而是消費者滿意的認定上。以良質米爲例，如果消費者不能吃出一般米和良質米有什麼差異，或不在意其差異性；如果良質米在行銷的過程中，因爲加工、倉儲、搬運、陳列不當，到消費者手中已經變質；如果行銷通路設計不良，消費者很難在市面上買到良質米；則良質米的品質即失去其商品的魅力，良質米的界定也失去其設立的美意。

在成本考慮上，農業行銷上若能有效地利用投入因素，使行銷成本降到最低，行銷效率最高，效果最大，是謂生產合理化。這裡必需說明所謂降低成本，是在提供相同的行銷職能和行銷的品質下之最低成本，而不是在犧牲行銷品質下的降低成本。爲降低成本，生產合理化的例子，有例如在農業行銷上採取整理、整頓、清掃、清潔、習慣等5S。在勞力缺乏，勞工法規繁多的今日，採用自動化的行銷體系，亦是生產合理化的例子。目前的物流改革，即肇因於市場競爭下，各廠商爲降低運銷成本，鞏固後勤支援，加強服務品質和行銷效率，因而在廠商和零售店之間，設立物流中心，簡化過去複雜的經銷、大盤、中盤的行銷通路，以減少交易次數，降低行銷成本。現代化物流中心的設立，需要相當高科技的企業化管理和周邊設施配合，例如條碼系統和資訊網路系統之配合。流通業領先我國約20年的日本，於1970年代紛紛發展現代化的物流中心；期以自動化的倉儲管理和資訊網路，達到最適切的商品(product)、情狀(condition)、場所(place)、時機(time)、成本(cost)、顧客(customer)、和數量(quantity)之7R's物流水準。物流中心爲現代行銷提供金融融資，輔導零售和促銷之戰略規畫，並發揮物流配送的功能。以日本一個1986年開始供貨的生鮮魚貨物流中心爲例，其能夠把握生魚片最難控制的鮮度管理，透過POS系統，完全掌握零售店的需要，並確保在一小時內配送到貨。流通改革是未來必然的行銷趨勢，物流中心是因應越來越激烈的市場競爭，降低行銷成本，在競爭中贏得優勢的利器。目前農委員正在推動「全面動員降低農業產銷成本經營管理」，與農業行銷多年努力之共同運銷和直銷，都是符合時代趨勢，具備降低運銷成本和提高行銷效率的措施。惟在執行的過程中，如何採用適宜的軟硬體設施，落實企業化的經營，是爲值得進一步檢討改進的地方。選擇共同運銷和直銷可謂「做對的事情」(doing the right thing)，但並不等於「把事情做

對」(doing things right)；「把事情做對」必需倚賴管理的效率，才能達到，這也是農業行銷所需要增強的地方。

企業組織是否具備合理的結構和行事流程，亦是影響企業化的因素。人是主導企業運作的主體，有制度化的組織，方能以最合理有效率的方式，追求企業的目標。企業的經營權和所有權是否畫分清楚？企業內部各單位之權責是否分工合理明確？企業在決策形成和策略的執行時，是否有一定的合理流程？如果企業的運作是依賴決策者的直覺，是決定於執行者的個人偏好，或是受到派系上少數人的利益牽制，則企業經營就很難依尋最有利的資源，去達成企業的目標。在農業行銷中扮演重要角色的農民團體、批發市場、傳統零售市場等，因爲經營上受到許多過去積習和多方利益之牽制，以致在農業行銷上未能發揮其應有的營運績效，也影響了台灣的農業發展。過去這種問題的影響尙不大，但目前環境改變：農業行銷技術進步，消費者要求的服務品質提高，各式民營企業的競爭增加，國外農產品將隨貿易開放的腳步而加入競爭行列。於是許多學者疾呼：農業行銷組織亟待體質改善，及早做好企業化的準備，以迎接市場挑戰。

在講求效率的行銷體系中，企業的資訊化管理是現代企業的必備條件。過去農產行銷的業務比較單純，競爭也沒有今日激烈，對資訊化的需求尙不殷切。目前科技發達，分秒必爭，若能比競爭者更快而且正確地獲得資訊，則必能獲得市場優勢。在企業內部之財務管理、人事管理可以採用資訊化的管理，而對會員進貨管理、鮮度管理、庫存管理、訂貨管理、配送管理、市場情報管理等等，在今日的行銷，非得倚賴資訊化的搜集和分析。在行銷策略的支援系統中，單品管理、部門管理、時間管理、顧客管理等資訊之獲取，使企業知道那些是優勢產品，那些是金牛部門，目標市場的零售商店在那裡，他們需要什麼，什麼時候需要，需要多少，因而制定出最佳的行銷策略。以日本現代化的生鮮物流中心爲例，透過資訊系統就能很準確地知道零售店的存貨情形，因而準確地準備庫存，使存貨降到最低，又能一小時內供貨。不過追求資訊化也並非盲目，必需考量工資水準和資訊化系統在短、中、長期的投資效益，不得貿然大量投資。另外，在考量資訊化的同時，必需有相關軟硬體的配合，例如專業人員的培養，行銷的事務流程，資訊連線系統，利用資訊的策略流程等，方能使資訊化發揮其最大效益。必需提醒的是：資訊化並不等於只是引入電腦，而電腦也不是成功的萬靈丹。

農產行銷通路中的產地批發商，一直扮演產地生產資訊的供應者，而消費地的批發商則是消費資訊的提供者。但隨著資訊發達，很多產地市場的資訊可透過現代化科技，很迅速地與消費地市場的行情互相流通，因而使批發商的角色功能逐漸減少，也因此興起行銷通路的改革。目前很多消費地之連鎖超市都自設有其生鮮處理配送中心，雖然其貨源也有部分倚賴批發商供應，也有進貨價格依據批發市場價格增減者，但批發市場和批發商資訊

提供的功能，已逐漸降低。對農業行銷經營者，不得不注意因應這種資訊衝擊的影響，有效地掌握資訊管理。

雖然生物科技已經能夠使一些作物的收穫期提早或延後，但農產品供應的不穩定性，一直是難以突破，也常造成市場價格的漲跌和農民的損失。企業化的風險管理，必需盡可能地去掌握行銷的不確定狀況，擬定預警制度，並以行銷策略將風險的損失降至最低。例如契約交易可以將價格風險降低，運輸保險可以分散配送時可能遇到損失的風險。農業經營者必需擺脫有事件即要政府補助的倚賴心態，應著力於風險管理的能力，方能建立有競爭力的行銷體系。

另外，行銷上遇到像葡萄四氯丹事件，或碰到高速公路連環車禍大塞車，無法及時將產品送到目的地時，皆應於規畫行銷計畫時擬有一定的處理程序，方能使損害化到最少。這些危機事件或特殊狀況的發生，雖然不是事先所能預料，但企業化的行銷絕不是被動地去接受不能預料的事件和狀況。除了事先的預防外，企業要有一套的危機管理和例外管理的程序，將其損失減到最低。

(三)行銷組合

農業經營要成功地在市場上行銷，則必需倚賴整體的行銷組合，互相協調配合，發揮群策群力的加乘效果。首先，必需先對產品定位，瞭解目標消費者，才能有效地掌握行銷策略。有些農產品是爲必需品，有些是當健康食品，也有被當成嗜好品或禮品的。例如蓮霧、柚子，個別論斤買來吃，就是被當成飲食必需品；但若被裝在水果籃包裝起來，或裝在手提小包裝內，則是被當成禮品用了。同樣的農產品，往往可以因爲給予不同用途的定位，而有不同包裝，配合不同的行銷通路，出售不同的價格，而儼然成爲新的產品。這類型的新產品和農產品新品種的開發，同樣是要經過研發，經過市場考驗，才能生存下來的。

爲了獲得消費者滿意，農產品行銷在鮮度管理和安全衛生管理上顯得特別重要。要成爲消費者接受的農產品，必需贏得消費者的信賴，在消費者心中擁有良好的信譽和形象。而品牌的建立，就很有助於讓消費者信賴接受。品牌策略除了可以比較容易獲得消費者的信賴和辨認購買外，品牌容易配合行銷組合，容易做市場定位和產品組合之擴張。品牌建立的觀念已經普遍爲業者所肯定，只是品牌建立的技術，尙很難突破。以陳淑恩和洪仁杰在「台灣地區實施蔬菜水果直接運銷之問題分析與改進研究」中，蔬果直銷之品牌建立是爲生產者、農民團體和超市的共同訴求；只是目前辦理直銷業務的農民團體，皆有規模過小難創品牌的困難，因而多期待農政之輔導和協助。另外，當「建立國產品品牌形象」和「加強辦理直銷」，同被政府列爲因應我國加入關貿總協農業運銷之調整對策之際，品牌

建立所應掌握的貨源和品質控制、規模經濟擴大、命名和商標企畫，與其他相關的品牌行銷策略，都有待突破。

商品自生產者至消費者轉移之流通，整合了商流、物流、金流和資訊流的活動，包括所有權的移轉、商品的運送和儲存、資金的流動、及情報的傳遞和分析。不同的流通活動組合，於是形成各種不同的行銷通路。物流中心興起，精簡通路流程，提高了更多的行銷效率和服務功能。塑膠貨幣的通行，改變了貨款的交付習慣和資金的運用，使得金流和商流更能緊密配合，也提供經營者和消費者多項額外的利益。近年來的通路改革，其實質內容即在於資訊流的發展。資訊流的發展重點，包括有銷售時點管理系統(point of sales；POS)、電子訂貨系統(electronic ordering system；EOS)、電子資料交換系統(electronic data interchange；EDI)、和加值網路系統(value added network；VAN)，其組合提昇了行銷的管理能力和競爭能力。農業行銷在通路改革之後，除了傳統通路外，有更多的選擇，也有更多的機會和威脅。通路的選擇必需考慮目標消費者的特性、產品特性、競爭者特性、企業本身特性、通路中間商特性和環境趨勢。當業者殷切期盼設立生鮮處理配送中心之際，種類數量分散和庫存配送管理等問題，將如何突破？條碼系統又將如何建立，以配合資訊流的革新？而在國外農產品即將「壓境」之際，國產品如何搶佔零售據點，讓消費者很容易就能在市面上購買到良質米與國產品牌的蔬果和特產？這些都是農業行銷經營者在通路管理上的重要課題。

傳統的農產品定價方式多是在成本之上加上某一百分率或固定值，少部分是比照其他競爭者的價格訂價。加碼訂價或成本加成定價，是一個生產導向下的定價策略；在成本之上再加上「合理的」利潤，企業就能夠以這個售價將產品成功地售出。銷售導向的定價策略，則認為利潤是產品價格扣除成本後的殘差；企業為極力將產品推銷出去，只能犧牲利潤，將售價拉低。行銷導向的訂價策略則強調售價是決定於行銷創造的附加價值，而成本是價格和利潤的差額。企業一方面以滿足消費者需求來提高產品的附加價值，同時為提高產品價格在市場上的競爭性，因而極力壓低行銷成本。農產品的定價應該依據消費者的滿足心理，同業競爭者的反應，企業本身的成本和政策目標，有彈性地應用策略性的定價。定價不是容易的工作，價格過低可能會被消費者懷疑不新鮮、有瑕疵，定價過高，又可能使消費者轉移購買其他替代品；經營者必需從中分析出最適當的定價策略。

行銷往往利用促銷來增加產品的銷售量。雖然一般的促銷工具包括有廣告、公共報導、人員推銷、和試吃特價等促銷活動，農產品促銷必需配合農產品的定位和市場特性，選擇適當有效的促銷工具。超級市場的農產品一直是扮演最吸引顧客的商品，是新鮮、健康的象徵，對季節轉變敏感，屬於流行性的商品。故農產品在盛產季節特價促銷，或配合節日做人員促銷，都是常見而有效的促銷方式。近年來，政府嘗試電視廣告和展示會等促

銷，口碑也都不錯。隨著科技發達，廣告媒體種類增加，促銷方式也不斷翻新，農產促銷的方法應更有其選擇性。例如依據目標消費者的特質，利用各種有效的媒體；或是增加國產品牌特產的公共報導，讓消費者對新鮮、安全衛生、具有地方特色的農產品，多一分認識和購買意願。

(四)行銷管理

行銷管理是以管理的效率追求企業目標所要求的行銷效果。一個正確的行銷策略，可以引導企業去達成合乎企業目標的行銷效果，而正確的管理方法，可以讓企業付出最低的代價。例如想將良質米成功地推廣上市，必需考慮其行銷策略是不是正確，其管理方法是不是能有效地達到行銷目標。行銷管理不只要求「做對的事情」，同時也要求「把事情做對」。

行銷管理的程序包括：1.策略性行銷規畫，2.分析市場機會，3.選擇目標市場，4.擬定行銷組合，5.組織、執行、控制行銷方案。以發展生鮮物流中心爲例。首先確立以「促進產銷協調，提高農民所得，增進全民福祉」之企業使命和目標，建立發展生鮮物流中心之事業單位，並對此投資事業做成投資報酬的評估和策略擬定。然後做設立生鮮物流中心之市場機會分析，評估其獲利性和企業本身資金技術人員等之配合性。選擇未來配送銷售的對象和地區，並對產品做成市場定位。接著依據市場定位，擬定生鮮產品在產品特質、價格水準、配送安排、和促銷活動等之行銷組合和支出預算。最後組織企業的力量，執行行銷方案，並對執行成效評估，以確保行銷目標之達成。

行銷企業化在農業經營上的作法

農業經營要企業化的作法，依經營的特性和企業特質，而有不同的重點；但基本上，不外乎在短期做好行銷管理的工作，在中長期調整成制度化的行銷組織，和建立行銷導向的行銷理念。

(一)行銷管理

落實行銷管理的工作重點如下：

1.加強對環境情境分析

依據企業目標來分析外在環境和企業本身的優缺，以洞察企業的機會和威脅。例如經營國軍副食之直銷業務之前，應先瞭解這個市場的大小和未來成長趨勢，瞭解目前市場上供應商的供應情況和經營能力，再評估企業本身在貨源掌握、業務開拓、資金運用、專業人員等之經營能力，評估此投資和企業本身其他業務的協調性之後，再決定是否投入國軍副食供應的市場。

2.加強行銷活動的策略

選擇產品的目標市場，擬定產品定位，發展產品策略、定價策略、通路策略、和促銷策略之組合。例如計畫在玉井設立芒果產銷班，則在瞭解市場和競爭者優勢後，選擇中南部的直銷市場，將產品定位在高級芒果，而將其他品級的芒果再規畫其他通路。然後依品質、品級、品種設計芒果之分類標準，再選擇精緻醒目的圖案包裝，以增加消費者購買慾望。在定價方面則依據季節、品級、競爭者產品價格，定在中上價位，但在推出之前舉辦人員試吃促銷。配合產品定位，選擇不產芒果地區之超市、具規模的公司團體之消費合作社，直接銷售。

3.加強行銷效率之評估和修正

依據行銷目標設立績效考核標準，對行銷結果做績效分析和檢討，據以修正改進行銷策略。對行銷結果做績效評估，是爲了發現行銷競爭優勢是否改變，是否有行銷人員不能勝任工作，促銷活動是否有效等業務問題。評估的方法，可以依據銷售量變化、市場佔有率的增減等來評估行銷效果，可以對各行銷職能成本或行銷部門成本做成本評估，也可以對行銷人員效率、促銷活動效率等做組合效率評估。若利用電腦資訊化處理來協助行銷評估，將可以幫助企業更快地發現行銷問題，改善行銷效率。

(二)行銷組織

建立制度化的行銷組織之工作重點如下：

1.建立經營主體：

確立企業之經營權和所有權之劃分，強化以企業目標導向的經營主體，以求企業發揮經營效率之功能。目前農業經營多爲家庭企業，或公有企業，經營上受到家族成員因素的影響，或有民意代表、政黨、理事等的關切；就是公有民營或民有民營，也難免有外力界入經營，因而阻礙了企業經營行銷的功能，甚而扭曲了企業的經營目標。因爲農業經營行銷的體系複雜，牽涉到許多既有利益或制度法規，因此其調整的方式和速度不一，但其調整方向都應朝健全經營主體，以發揮機動性的組織運作，有效地完成行銷的功能而努力。

2.執行權責畫分和事務明確的流程：

企業組織可以依據企業需要而採用功能式組織、或地區別組織、或產品管理組織、或顧客市場式組織、或混合的矩陣式組織。但無論何種型態，企業都必需對各部門單位之業務職掌和事務流程，有明確的規定。權責和事務流程都應依據企業目標和管理規則而來，故權責畫分和明確流程的制度，可以使企業之分工更有系統，更能發揮總體的戰力。固然制度化並不能保證經營成功，但是制度化的企業，可以減少個人利益因素對企業經營的影響，使企業成功的機會加大。

3.落實專才專用：

企業要對組織人員做工作分析，並依以任用專業的人員；依據企業文化和工作需要，給予人員充足的教育訓練。目前農業行銷工作因為經營權和所有權難分，在招募和任用上常受其他因素影響，因而不能有制度地專才專用；任用之後，又未能給予充分的教育訓練，因而影響行銷效率。目前農業行銷績效為人詬病，共同運銷和直銷未能發揮其效益，行銷人員未能專才專用的問題，可能難推其咎。

(三)行銷導向

建立行銷導向的行銷理念之工作重點如下：

1.掌握產品消費的特質：

瞭解企業產品的消費者之個人特質，消費的動機，購買的地點，消費的數量和頻率，消費者對商品之口味、包裝、價格等的滿意度等，以為市場區隔之依據。例如產品消費者是單身族或雙薪家庭，則他們可能偏好容易處理的農產品；如果產品消費者是銀髮族，則他們可能偏好柔嫩、容易下嚥消化的農產品。掌握不同的消費特質，採取有效的產品行銷組合。

2.掌握產品市場狀況：

瞭解產品市場規模和成長趨勢、產品競爭者的優劣勢、產品的市場佔有率、產品在市場上的利基和弱點等，以為調整行銷策略之依據。例如水耕蔬菜的市場成長已逐漸達到飽合，而企業產品的市場佔有率仍很高，則仍然可以待在市場上，只是投資不宜增大，可能必需開始要研發其他新產品。因為產品市場不同，企業的資本、勞力等資源不一，故可能必需有不同的行銷策略反應。

3.掌握產品通路中間商的反應：

注意產品通路中間商訂貨退貨的情形，對產品鮮度、包裝、價格等反應，以為行銷改進的依據。例如某零售商訂貨的頻率拉長，數量減少，則要去瞭解是不是市場的需求減少，或是不是該零售商轉向其他競爭者訂購，因而採取有效的行銷策略反應。

4.掌握行銷環境的改變：

注意消費型態的變化、經濟景氣狀況、社會流行風尚、政治法律變動、人口結構變化、科技發展等行銷環境的變遷，以提早掌握機會或提早預防，使企業行銷永遠處於競爭優勢。例如發現經濟景氣下跌，到大餐館的消費人口將減少，更發現經濟實惠的自助餐飲因此順勢興起。因此企業的行銷策略就可以事先做好銷售對象的調整，保持競爭優勢。

結　語

農業經營在面對大環境的劇烈變動衝擊下，農業行銷惟有走向企業化，方能戰勝挑戰，增加農業的競爭優勢。企業化的工作很多，路途漫長，又因爲農業背負傳統制度的包袱，使得調整的工作倍顯艱辛。企業化的工作是要評估取捨，不是一成不變，照單全收。農業行銷在追求企業化、現代化之際，必需考量企業背景、企業資源、投資效益、長期發展等等因素，絕不可盲目改革，強力推行。在推動農業行銷企業化的同時，不免也要呼籲合乎時效的農業行銷制度和法規的制定。

參考文獻

1.中國生產力中心，「建構農業競爭優勢之行銷策略」，八十四年度全面動員降低農業產銷成本經營管理專業人才培訓，83年。

2.中國生產力中心，「流通業發展與經營策略」，八十四年度全面動員降低農業產銷成本經營管理專業人才培訓，83年。

3.台灣省政府農林廳，加入關貿總協農業因應對策擬議，83年。

4.台灣省政府農林廳，台灣地區農產品批發市場年報，歷年。

5.李孟熹修編，實戰流通學：流通業行銷新策略，群泰企業管理公司，81年。

6.李孟熹修編，實戰流通學：流通業經營實戰策略，群泰企業管理公司，82年。

7.邱茂英，加入關貿總協農業政策之調適，行政院農業委員會，81年。

8.吳明敏，「農產品批發市場經營主體之爭議及未來出路」，發表於台灣時報，84年。

9.黃志文，行銷管理，華泰書局，82年。

10.陳淑恩，「農產運銷企業之經營與調適」，發表於「台灣農業發展新方向」研討會，中國農村經濟學會舉辦，台中，83年。

11.陳淑恩、洪仁杰，台灣地區實施蔬菜水果直接運銷之問題分析與改進研究，屏東技術學院農業經營技術系，82年。

12.陳淑恩、薛玲、許應哲、林豐瑞，台灣地區主要蔬果運銷成本比較分析，屏東技術學院和嘉義農業專科學校，84年。

13.蔡美瑛，日本流通業，聯經出版公司，83年。

14.蘇雄義、劉宗哲、李美玲、王一娟，「美國物流管理教育發展經驗及其對台灣物流管理教育之啓示」，發表於第六屆中華民國管理教育研討會，桃園，83年。

15.*Kerin, Roger A. and Robert A. Peterson, Strategic Marketing Problems：Cases and Comments, 6th. ed, Allyn and Bacon, Massachusetts, 1993.*

16.*Kotler Philip, Principles of Marketing, 3rd. ed, Prentice-Hall International, New Jersey, 1986.*

17.*Stock, J.R. and D.M. Lambert, Strategic Logistics Management, 3rd. ed, Richard D. Irwin, Homewood, Ill., 1993.*